الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

ابريل
(نيسان)
2001
السنة التاسعة
العـدد الثامن
الــعـدد 200

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

تجارة إلكترونية

النشوء الالكتروني

والولوج إلى أسواق المستقبل الرقمية

المؤلفة : روزابث موس كانتر

قــف قبــل أن تقــع:

هناك ظاهرة أو اتجاه غير محمود بدأ يسيطر على إدارة الأعمال العالمية. توقف المفكرون والخبراء والممارسون عن الكتابة في التسويق والقيادة والجودة والتخطيط الاستراتيجي، وبدءوا يكتبون فقط عن «بيزنس» الإنترنت.

وعلى الرغم من خطورة هذا العالم الإلكتروني الغامض، فقد تعامل معه معظم الناس بسذاجة لا يحسدون عليها. فهناك من اعتقد أن مجرد إقامة موقع على الشبكة العالمية يعني دخول القرن الواحد والعشرين من أوسع الأبواب. وهناك من اشترك في «الإنترنت» في نفس الوقت الذي اشترى فيه هاتفا جوالا لا يحتاجه أو جهاز كمبيوتر نقال لا يتقن استخدامه.

في أسواق العالم الإلكتروني، لا يعتبر الموقع موجودا حقا إلا إذا اضطر «الانترنتيون» لاستخدامه. ولن تضطر قوافل وجيوش الزائرين إلى حط الرحال في واحتك الإلكترونية، إلا إذا كان موقعك يحل مشكلة قائمة وليس له بديل أو منافس.

وحتى هذه اللحظة لم يتحقق لموقع عربي واحد على الإنترنت مثل هذه الميزة التنافسية. فإحدى الشركات تأسست برأس مال يفوق العشرين مليون دولار لتجمع ثلاثة أو أربعة مواقع متنافرة وتقول إنها تقدم أكبر «بورتل» في الشرق الأوسط، وهي في الحقيقة لا تقدم شيئا غير موجود عند غيرها. وشركة أخرى صرفت حتى الآن مليوني دولار لتبني سوقا إلكترونيا، وفشلت في افتتاحه، ويبدو أنها لن تفتتحه أبدا.

لهذه الأسباب ولأسباب غيرها، نتناول هذه الظاهرة، محذرين ومنذرين. صحيح أن هذا التحذير يجيء متأخرا جدا. ولكن ما زال باستطاعتنا أن نقول : «قف قبل أن تقع».

هل الإنترنت شر لا بد منه؟

هل يجب أن نؤسس موقعا على الإنترنت ونحن لا نحتاج أكثر من خدمة البريد الإلكتروني؟

وهل يجب أن ندخل سوق التجارة الإلكترونية لمجرد أننا نعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

وهل ندخل الإنترنت لأنها موضة يقبل عليها الجميع؟

وهل نبني موقعا عملاقا لمجرد امتلاكنا لفكرة جديدة قد نستطيع بيعها؟

ربما أن دخول الإنترنت من الأبواب السابقة هو ما أدى إلى انهيار «ناسداك» وسقوط أسهم معظم شركات الإنترنت، كبيرها وصغيرها. وحتى لا تسقط ضحية الوهم وغياب الاستراتيجية وضعف الرؤية عليك قبل ولوج عالم الإنترنت، أن تجيب عن الأسئلة التالية:

1- هل يمكن تحويل منتجات وخدمات شركتك إلى شكل إليكتروني قابل للانتقال عبر الإنترنت؟

2- هل يمكن تحويل العمليات الأساسية لشركتك: الإنتاج والتسويق والبيع والتحصيل وخدمة العملاء إلى نمط إليكتروني؟

3- من هم عملاؤك الإليكترونيون وما هي إمكاناتهم الشرائية والتعاقدية وهل يمكنك الاحتفاظ بهم؟

4- ما هو السوق الذي ستتحول إليه وما هي احتمالات نموه واحتمالات نجاحك فيه؟

5- ما هي الآثار المحتملة لهذا التحول على الأداء والتكاليف والإيرادات وحصتك في السوق؟

6- هل يمكن تطوير استراتيجية متميزة للتعامل مع السوق الإلكتروني والتميز فيه؟

من الواضح أنك يجب أن تجيب بنعم عن كل الأسئلة السابقة لكي تمتلك مسوغا نظريا وعمليا لدخول عالم الإنترنت.

أنواع الشركات .. في عصر الإنترنت:

كنا نصنف الشركات في الماضي إلى فردية ومساهمة وخاصة وعامة. ومع ظهور الإنترنت، تغيرت معايير التصنيف، فأصبحنا نعرف ثلاثة أنواع من الشركات:

1- شركات ملموسة: وهي شركات ذات وجود مادي خالص وبلا وجود إليكتروني (مثل بقالة الحاج راضي السكري).

2- شركات افتراضية: وهي شركات ليس لها وجود مادي، لأنها لا توجد إلا بشكلها الإليكتروني المحسوس وغير الملموس (مثل أمازون.كوم amazon.com و شركة ebay.com).

3- شركات مختلطة hybrid: ذات وجود مادي وإليكتروني متزامن مثل شركة (بارنز آند نوبل bn.com) التي تنافس أمازون.

المنافسة بين الشركات البحتة والمختلطة:

عندما بدأت الإنترنت في الانتعاش شهدت الشركات الافتراضية ازدهاراً كبيراً، حتى ظن الجميع أنها ستتفوق على الشركات الحقيقية أو الملموسة و الشركات المختلطة. دفع هذا المديرين إلى الاعتقاد بأن الإنترنت ستلغي الشكل المادي للشركات وأن الشكل الإليكتروني البحت هو النموذج الأمثل لشركات المستقبل. وكان أفضل مثال على ذلك هو شركة (أمازون)، التي تفوقت على الشركات الملموسة والمختلطة وبدا وكأنها ستخرج (بارنز أند نوبل) من السوق.

ثم بدأت الشركات الإليكترونية أو الافتراضية البحتة في التراجع مثلها مثل الشركات المادية البحتة التي بدأت تعاني وتواجه الخسائر. فكانت النتيجة أن تفوقت الشركات المهجنة أو المختلطة على النوعين السابقين.

اخلط الأوراق بالإلكترونات

ليس من الضروري لكي ينجح نموذج أعمال جديد أن يكون بديلا كاملا لنموذج أعمال آخر. بل قد يكون المزج بين النموذجين هو الحل المثالي أو ربما الحل الوحيد. إن أهم ما في أي نموذج أعمال هي الفكرة والرؤية المستقبلية والاستراتيجية. وكل ما عدا ذلك تفاصيل يمكن الاختلاف حولها.

ولكن الخبراء ينصحون بالمحافظة على نوعين من الوجود للشركة. أي أنهم أو معظمهم يرى أن الشكل المختلط هو الأفضل للدخول على الإنترنت. وبهذا يكون الحل الوحيد لإنقاذ أمازون.كوم من الإفلاس هو افتتاح فروع حقيقية ملموسة. ولكن تجربة (إيبي.كوم) أثبتت أن نجاح الأعمال الإلكترونية أو الافتراضية ممكن أيضا. فالمهم هو الرؤية والاستراتيجية والمرونة، والموازنة بين العائد المتوقع والتكاليف.

لكن الخبراء يرون أن النماذج المختلطة عموما تملك فرصا أكبر للنجاح لأن كلا السوقين (المادي والإليكتروني) يساند أحدهما الآخر. وهذا صحيح طبعا إذا لم يكن النموذج الالكتروني متميزا وجديدا واستراتيجيا بحد ذاته.

كيف تقدر تكاليف الموقع الإليكتروني؟

هناك ثلاثة عناصر للتكلفة:

1- تكاليف ثابتة: وتشمل تكلفة البرمجيات والمعدات والأجهزة والوقت وجمع المعلومات المبدئية.

2- تكاليف متغيرة: وتشمل تكاليف الاتصالات واستضافة الموقع ونقل البيانات، وهي تتزايد بتزايد

الخدمات التي تحصل عليها. وهناك تكاليف التسويق والاستجابة للعملاء، وهي أيضا تزيد كلما زاد عدد الزائرين. ويدخل ضمن التكاليف المتغيرة تكاليف الصيانة الدورية والتحديث update اللحظي أو اليومي أو المنتظم.

3- تكاليف جانبية: وتشمل : تكاليف التدريب لموظفين قدامى على مهارات جديدة، أو لموظفين جدد على مهارات قديمة و تكاليف التأمين والأمن الإليكتروني وإدارة الأزمات الناجمة عن انهيار الموقع أو هجوم الفيروسات.

وطبقاً لتقديرات «إرنست أند يونج» الإستشارية، فإن التكاليف الثابتة المبدئية لا تتجاوز 20٪. لكن التكلفة الإجمالية يمكن أن تتغير بشكل كبير، فهي تعتمد على :

- عدد المستخدمين وعدد الأجهزة التي ستتعامل مع الموقع الإليكتروني مباشرة؟ هل سيكون هناك جهاز لعمليات البيع وآخر لعمليات التحصيل وآخر لخدمة العملاء؟ وهكذا ..
- ما هي الخدمات التي ستقدمها للعملاء؟ وما هي البرمجيات اللازمة لها؟
- ما هي سرعة التحميل التي تريدها للموقع؟ وهل تحتاج خادماً SERVER وشبكة متكاملة وخط هاتف خاص يخدم عشرات أو مئات الزائرين في وقت واحد؟
- ما هي طريقة حساب العمولات التي ستتقاضاها شركة خدمات الإنترنت منك عن كل تعامل، وما هي العمولات التي ستدفعها للمندوبين الإلكترونيين و الوسطاء من بنوك وبطاقات ائتمان وضرائب ومحامين؟

كيف تختار شركة خدمات إنترنت؟

يعتمد جزء كبير من نجاح - أو فشل - إنشاء موقع إليكتروني على الشركة التي توفر لك هذه الخدمة. ويأتي هذا المطلب تاليا في الأهمية، بعد الرؤية والاستراتيجية.

Ebay.com

موقع المواقع .. وحرق البضائع

عندما أراد «سكوت ماكنيلي» رئيس شركة «صن ميكروسيستمز» أن يختبر أسعار منتجات جديدة طرحتها شركته، وقياس مدى إقبال العملاء عليها، طرح عددا قليلا من الأجهزة على موقع ebay للمزادات وجلس مع زملائه مديري التسويق يراقبون ما يحدث. الطريف هو أن مؤسسي «إيبي» لم يفكروا أبدا في إمكانية أن يتحول موقعهم إلى مكان لبيع السلع الجديدة. لأنهم أسسوه للمزايدة على السلع المستعملة وعرض التحف والمنتجات التي يجمعها الناس ويبيعونها على سبيل الهواية. لكن «صن ميكروسيستمز» باعت حتى الآن على موقع «إيبي» بأكثر من 10 مليون دولار.

اتجه موقع ebay أخيرا ليصبح موقع المواقع. فهو اليوم أشبه ما يكون بسوق الجمعة أو سوق الثلاثاء. أي تحول إلى ساحة عامة لعرض كل أنواع السلع والمنتجات، بل أصبح سوقا لحرق البضائع وبيعها بأسعار تقل عن نصف أسعار التجزئة، وربما يتحول إلى سوق لغسل الأموال، رغم القيود والشروط القانونية المشددة التي تفرضها الشركة، إذ تعتبر عقودها واتفاقياتها مع البائعين والمشترين نقطة قوتها الرئيسية وكفاءتها المحورية .Core Competence

ثم دخلت ebay في تحالف مع ميكروسوفت، فأصبح برنامج واجهة التطبيقات الذي يراه المستخدم، أصبح متوافقا مع بيئة (ميكروسوفت إن تي)، مما يعني تمكين كل الشركات التي تعرض سلعها على ebay من ربط كل وحدة أو سلعة تعرضها بقاعدة بياناتها في موقع الشركة الأساسي. وبين عشية وضحاها تحول موقع «إيبي» إلى موقع المواقع وصارت عشرات الألوف من المواقع مرتبطة به مباشرة، وتدار من خلاله، رغم أنها كانت وما زالت تعمل مستقلة.

وعودا على بدء، فإن شركة «صن» تبيع مباشرة من موقعها، وتبيع أيضا من خلال «إيبي» مباشرة أو بإعادة تحويل العملاء إلى موقع «صن». وهذا ما لم تفكر فيه Ebay أو صن مسبقا.

ونرجو أن لا تستغربوا أن شركات مثل «أي بي إم» و «جنرال موتورز» بدأت تعرض منتجاتها على ebay الأمر الجديد الذي لم تفكر فيه كل هذه الشركات مسبقا هو أنها بدأت تصل إلى عملاء جدد، في كل مكان في العالم، حتى أن (الأزرق الكبير : آي بي إم) تعرض في ساحات «إيبي» أكثر من 30 منتجا.

يقول «جيمس شواب» مدير قسم شاشات العرض أن «صن» عرضت 50 شاشة بسعر 995 دولارا للوحدة، فباعتها بسعر 1100 دولار للوحدة، بسبب التنافس الشديد في المزاد. ويضيف : «كنا نفكر في وقف إنتاج بعض الأصناف القديمة لنكتشف مدى شعبيتها بين العملاء، فواصلنا إنتاجها. ثم اكتشفنا أننا كنا نبيع معظم الشاشات بأقل مما ينبغي.»

وليست ebay مجرد قناة فعالة للبيع المباشر. بل هي قناة رخيصة. حيث يدفع البائعون 3 دولارات على كل وحدة تعرض للبيع ويزيد سعرها عن 200 دولار. ثم يدفع البائع 1.5٪ من سعر البيع النهائي. وهذه نسبة لا تكاد تذكر إزاء ما يدفعه المنتجون للوكلاء والموزعين حول العالم. فالنسبة المنخفضة يتم تعويضها من خلال حجم المبيعات الضخم أولا، ومن بيع المنتجين للمستهلك النهائي مباشرة.

النموذج الخطير الذي أنشأته «إيبي» هو أوضح دليل على النشوء الطبيعي والارتقاء الإلكتروني لمواقع الإنترنت ذات الرؤية الثاقبة. فقد نشأ طبيعيا وتدريجيا واختصر المسافة بين المصنع والمستهلك. فكل المنتجات المباعة والمشتراة .. تحمل عبر وسائل النقل المختلفة دون أن يمر أي منها على مخازن «إيبي». فالشركة الأمريكية لا تملك سوى الاتفاقيات وقواعد البيانات وعقود التأمين لحماية عملائها.

موقع المواقع : يبيع للبائعين والمشترين وللمنتجين والمستهلكين. لقد بدأ عصر جديد، ونحن بحاجة لإدارة جديدة. والإدارة تبدأ بالرؤية المستقبلية. فإن كان موقعك بلا رؤية أو رسالة، فلتغلقه فورا. وبإمكانك دون شك أن تعرض منتجاتك على ebay وهو بالتأكيد سيتحكم بك، لأنك عميل وهو شيء آخر، لا يمكن تعريفه.

وهذه أهم مقومات الاختيار :

- اختر شركة معروفة وغالية لا شركة مغمورة ورخيصة.
- استشر أصدقاء سبق لهم المرور بالتجربة الإليكترونية، واسأل عن أفضل شركات تطوير المواقع.
- اتصل بالشركة بنفسك واحسب الوقت الذي تحتاجه لتتحدث مع إنسان حقيقي وليس مع جهاز كمبيوتر أو جهاز تسجيل. اتصل دائما في أوقات مختلفة وغير مألوفة، فتلك هي الأوقات التي تقع فيها الأزمات عادة.
- قبل أن تختار، اتصل بثلاث شركات على الأقل واحصل على عروض نهائية منهم، ثم قارن.
- معظم شركات الإنترنت تنشر أسعاراً أقل بكثير مما تتقاضاه في الحقيقة. وستفاجأ بعدد من الخدمات الإضافية التي سترفع التكاليف.
- استفسر عن نوع ومدة ومجال التدريب الذي يمكن أن توفره شركة خدمات الإنترنت لموظفيك.
- أطلب من شركة الإنترنت أسماء عملائها الذين تتشابه طبيعة موقعهم مع موقعك. اتصل بهذا العميل واستطلع رأيه في الشركة وخدماتها.
- تكلم مع موظفي شركة الإنترنت واعرف عدد سنوات عملهم بالشركة ومعدل دوران العمالة لديهم، وما هي أسباب ترك الموظفين للعمل، وما هي تقديراتهم لنجاح شركتهم واستمرارها لفترات طويلة.
- وقع عقوداً قصيرة الأجل في البداية، ثم عقودا طويلة الأجل جدا في النهاية.
- لا تسمح لشركة خدمات الإنترنت بالحصول على أي مما يلي :
- **منتجاتك أو أي حقوق مترتبة عليها، سواء بالنشر أو التوزيع.**
- **قاعدة بيانات العملاء أو أرقام بطاقاتهم الائتمانية.**
- **قواعد المعلومات والبيانات الخاصة بأسرار الشركة.**

لماذا تفشل بعض الشركات الإليكترونية؟

بعد دراسة تجارب الشركات التي فشلت مواقعها الإليكترونية، يمكنك الوصول إلى قائمة بالأشياء التي عليك تجنبها. ومنها :

1- عدم توافق البرمجيات: تفشل بعض المواقع الإليكترونية في تمرير عملائها وإتمام التعامل إليكترونياً بسبب تضارب البرمجيات المستخدمة، مما يغضب العملاء ويدفع بهم إلى المنافسين. عليك أن تدخل إلى موقعك بشكل دوري وتفعل ما يفعله العميل تماما، وتحلل سرعة الاستجابة وتحدد كل ما يحتاج إلى تعديل.

2- عدم وجود إستراتيجية لإدارة الموقع الإليكتروني بما يتلاءم مع إدارة الموقع المادي:

من إدارة الذرات إلى إدارة البايتات:

«الشركة أقوى من العميل»

إذا كانت السلع المادية تتكون من ذرات atoms. فإن السلع الإليكترونية تتكون من بايتات bytes. وعبر التاريخ الطويل لإدارة الأعمال اقتصر المديرون على إدارة الذرات وما يتضمنه ذلك من تصميم وإنتاج ونقل وتسليم، فضلاً عن إدارة المخازن.

النموذج الكلاسيكي لعملية إدارة الذرات هو صناعة السيارات. فهنا يقوم المدير بتقدير أو تخمين (وهو ما يطلقون عليه بالإنجليزية guesstimate) عدد السيارات المتوقع بيعها في السوق، ويقدرون سعر الوحدة، ثم يقومون بتصنيع هذا العدد ويطرحونه في الأسواق. بعد ذلك تترك الأمور لتوازنات العرض والطلب، حيث يخرج المدير من عملية الإنتاج والتوزيع ليدخل في عملية التسويق والبيع. في حالة إدارة الذرات يصعب التنبؤ بتكلفة عمليات التسويق والبيع، ففي بعض الحالات تتجاوز تكاليف التسويق، تكاليف الإنتاج. ويمكن اعتبار ذلك هدراً لموارد الشركات.

لكن إدارة البايتات مختلفة. فإذا تأملت نموذج شركتي «دل» أو «أمازون»، ستجد أن عمليات الإنتاج أو التوزيع أقل مخاطرة. فالعميل يطلب البضائع ويدفع ثمنها إليكترونياً قبل أن تقوم الشركة بإنتاجها. بل إن نجاح الشركات الإليكترونية ينبع من تحصيل إيراداتها قبل أن تسدد التزاماتها. أما شركة إيبي.كوم ebay.com فهي لا تبيع شيئا. فهي مجرد وسيط أو ساحة مفتوحة يعرض عليها الجميع بضاعته للجميع. فنحن هنا بصدد عملية قلب reversing لقواعد إدارة الأعمال، حيث تصبح الشركات في وضع أفضل من العملاء. وهذا يحدث للمرة الأولى في التاريخ. فالشركة جاهزة دائما، قبل وأثناء وبعد أن يشتري العميل. وسواء اشترى العميل أم لم يشتر، فما تبيعه الشركات الإليكترونية ليس بضاعتها. بل هو بضاعة عملاء آخرين تبيعها لعملاء آخرين.

أرأيتم؟ إدارة البايتات حقا، أسهل من إدارة الذرات.

وهذا يسبب قدرا كبيرا من التضارب. فقد يختلف نظام التسعير على الإنترنت عن نظام التسعير العادي. كذلك قد يكون هناك قدر من التضارب في تركيز البيع في منطقة محلية مع محاولة ترويج البضائع على المستوى الدولي، دون التخطيط لوجود وكلاء خارجيين.

3- التسويف والبحث عن الكمال: تنفق بعض الشركات أعواماً في تصميم مواقعها الإليكترونية، دون أن تخرجها إلى النور، وذلك بحثاً عن الكمال. فتستمر في الإنفاق والتسويف دون أن تحصل على نتيجة. لا تحاول أن تضع كل شيء على الإنترنت، ابدأ بما هو أساسي، وبأقل تكلفة ودون بهرجة. اخرج الموقع إلى النور وراقب ما يحدث، ثم طوره بالتدريج. الفكرة هي: الأفضل أن تبدأ من الصفر وتستمر في التطوير؛ بدلاً من أن تبدأ من الآخر، فلا تتحمل التكاليف.

4- الاختيار الخاطئ لشركة الخدمات. وفي هذا الصدد لا يجب أن تكون الأسعار هي الأساس.

5- عدم تطابق ثقافة الشركة مع ثقافة الإنترنت. في كثير من الحالات، تفشل مشروعات الإنترنت بسبب الموظفين، أو لعدم توافق ثقافة الشركة مع ثقافة الإنترنت. بعض الشركات ما زالت تتبنى النظام الهرمي في الإدارة وتركز على الإجراءات أكثر من النتائج. في حين أن الإنترنت تقوم أساسا على إلغاء المستويات الإدارية والاستجابة الآلية المقننة للعملاء دون انتظار أو حتى اختيار. وهي تتطلب الشفافية والانفتاح حتى على المنافسين. وبالفعل، ستجد نفسك مضطرا إلى إرشاد زائري موقعك إلى منافسيك، إن لم يجدوا لديك ما يريدون. فأنت تتعامل مع عملاء وخدمات ونظم واحتياجات لا نهائية ومنافسين لا تعرفهم، وهنا سيعلم زائروك أن موقعك يحوي معلومات أفضل من موقع منافسك الذي لم يذكر شيئاً عنك. وعلى هذا سيحرصون على زيارة موقعك الإليكتروني إذا ما كانوا بصدد البحث عن أي شيء في مجالك. وبهذا تفوز على منافسك. فتذكر أنك تتعامل في المعلومات لا في البضائع وحدها.

6- عدم تدريب الموظفين. إذا اعتاد موظفوك على تكديس الملفات الورقية على مكاتبهم دون أن يتخذوا بصددها قراراً، فأنت بحاجة لتغيير سلوكهم تجاه المعلومات التي ستضخها شلالات الإنترنت.

7- عدم احترام قوانين الإنترنت: تكونت ثقافة الإنترنت منذ السبعينيات، وأصبحت لها حجية القانون. فعندما تبعث برسائل إليكترونية تروج لمنتجاتك لأشخاص لم يطلبوا منك ذلك، فأنت تخالف أعراف الإنترنت. لأن ما فعلته يسمى بلغة الإنترنت spamming. ويمكن أن يعاقبك مستقبلو رسائلك فيرسلوا إليك ما يسمى «رسائل كراهية» hate messages. أقل ما يمكن أن تلقاه في هذا النوع من الرسائل، هو: عبارات محرجة – فيروسات – رسائل مضادة إلى عملائك – مرفقات إليكترونية هائلة الحجم لتعمل على إبطاء أجهزتك. وهناك بديل لهذه الحروب الإلكترونية. وهو أن تطلب من زوار موقعك أن يكتبوا عناوينهم إذا كانوا مهتمين باستقبال معلومات أخرى منك.

8- عدم تطوير الموقع الإليكتروني: إذا ما اعتاد عملاؤك أو زائري موقعك الإليكتروني على رؤية نفس الشيء وقراءة نفس النص لفترة طويلة من الزمن، فتوقع أنهم لن يهتموا بزيارة موقعك. إنك إذا درست إستراتيجية المواقع الإليكترونية في اجتذاب العملاء ستجدها تركز على تغيير الشكل أو تغيير المحتوى بشكل يومي بل إن بعض المواقع تغير أشكالها ومحتوياتها عدة مرات في اليوم. اعرف ما يبحث عنه عملاؤك، وقدمه لهم في شكل جرعات وأشكال متغيرة تحثهم على زيارة موقعك بشكل مستمر حتى لا يفوتهم شيء مما تقدمه. عامل موقعك الإليكتروني كما لو كان حديقة أزهار طبيعية، بحيث يتحتم عليك دائماً أن تقوم بريها وباستئصال الأشياء غير المفيدة ووضع أشياء مفيدة مكانها وتستبدل الأزهار الذابلة ببذور أخرى جديدة.

«جاك ويلش» والإنترنت:

كان تصريح جاك ويلش قاطعاً، بأنه يرفض الإنترنت ولا يفكر في إنشاء موقع إليكتروني لشركته، وأنه يعتبرها موضة عابرة. وكان هذه التصريح مبعثاً لفخره كرئيس واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم – «جنرال إليكتريك» (استقال من رئاستها في مطلع عام 2001). لكنه غير رأيه في مطلع عام 1999. فعلى مدى يومين قبل عيد الميلاد قضى «ويلش» وقتاً مضنياً مع مساعديه في اختيار وشراء هدايا عيد الميلاد لأقاربه. وعندما ذهب لزيارة الأقارب لإعطائهم الهدايا وجدهم مشغولين على الإنترنت. وبعد أن انتظرهم قليلاً عرف أنهم لم يتجشموا ما تجشمه من عناء في شراء الهدايا، لأنهم قاموا بالشراء عبر الإنترنت أيضاً.

كان أول قرار أصدره «ويلش» في يناير 1999، هو تكوين فريق عمل لإنشاء موقع إليكتروني للشركة على الإنترنت، على أن يتم اختيار أعضاء الفريق ممن هم دون الخامسة والعشرين. وهكذا تنبثق الرؤية، وتتحول.

9- الاستهانة بإدارة الموقع الإليكتروني: يعتقد بعض المديرين غير الإليكترونيين أن موقع شركتهم سيدير نفسه بنفسه. لكنهم يصابون بعد إنشائه بالدهشة من كمية العمل الذي تتطلبه إدارته. فالنسبة لشركة صغيرة، يستغرق الرد على استفسارات العملاء والزائرين، دون إجراء عمليات البيع، ما بين 5 - 30 ساعة أسبوعياً. بالنسبة لشركة كبيرة: من 20 - 200 ساعة أسبوعياً. وتستخدم شركة «إنتل» 4 موظفين يعملون بشكل دائم full time للرد على استفسارات العملاء. كما تستغرق صيانة الموقع ما بين ساعة إلى ساعتين فقط أسبوعياً، اعتماداً على حجمه. ولكن تجهيز المادة التي سيتم نشرها يستغرق زمنا يصعب توقعه. فالأمر يعتمد أولا وأخيرا على حجم الموقع وأهدافه واستراتيجيته وأسلوب برمجته. فمن الضروري إذن أن تحدد حجم العمالة التي ستحتاجها لإدارة موقعك قبل إطلاقه في الفضاء الإليكتروني.

10- إهمال التغذية المرتدة: أهم ميزة في استخدام الإنترنت هي حصولك على تغذية مرتدة دائمة وسريعة من عملائك وزائريك. وفر مكانا للزائرين لكتابة مقترحاتهم وكافئهم على الأفكار الوثابة.

11- عدم الوعي بجرائم الإنترنت: غير مسموح على الإنترنت باقتباس أو سرقة أعمال الآخرين. إذ

الإنترنت والخدمات الصحية:
حالة «هيلثيون»

الفرق واضح جدا بين القطاعات السلعية والخدمية. فالأولى تنتج سلعا تبيعها، بينما تتعامل الأخيرة في خدمات غير ملموسة ومع مشاعر الناس ومشكلاتهم. من أكثر القطاعات الخدمية حساسية قطاع الخدمات الطبية. فطبقاً للإحصائيات، يعتبر العملاء دائما هذا القطاع الأكثر إهداراً للأموال والاستثمارات وأقلها إشباعاً لحاجاتهم.

الآن يعكف رجال أعمال وأطباء على دراسة مشروع جديد لدعم القطاع الصحي وتقليل الهدر، وبدا لهم أن بصيصاً وحيداً من الأمل يشع من تحويل الخدمات الطبية إلى خدمات إليكترونية.

قد تصل تكاليف مشروع الإنقاذ الإليكتروني إلى 20 مليون دولار في ولاية أمريكية واحدة، لكن العائد المتوقع لا يقل عن 15 مليون سنوياً (وهو يعادل المبلغ الذي ينفق حالياً على إدارة المعلومات داخل قطاع الخدمات الطبية).

كيف تعمل الخدمات الطبية الإليكترونية؟

1- أنت في رحلة عمل من مدينة إلى أخرى (داخل نفس الدولة أو إلى دولة أخرى). تتعثر وتشعر بهبوط حاد وغثيان وتحتاج إلى كشف طبي.

2- تتوقف لدى أقرب مستشفى، وبدلاً من أن تقوم الممرضة بمناولتك استمارة لتملأها وتدخلها إلى الطبيب، تطلب منك رقم بطاقتك الطبية الإليكترونية وتدخلها في كمبيوتر مرتبط بشبكة الإنترنت ومشروع «هيلثيون».

3- يستقبل جهاز الكمبيوتر بدوره بياناتك الطبية السابقة من على شبكة الإنترنت، وفيها: درجة حساسيتك ضد بعض الأدوية - تاريخ العلاج السابق - موقفك من التأمين الصحي - نتائج تحليل الدم والبول السكري وغيره من نتائج الكشف الدوري. كل هذه البيانات تنقلها الممرضة إلى الطبيب، الذي يصف لك العلاج المناسب بناء عليها.

4- يسجل الطبيب أعراض حالتك والعلاج داخل جهاز الكمبيوتر، ولكنه لا يعطيك وصفة طبية، لتصرفها من أقرب صيدلية. كل ما تفعله هو أن تترك عنوانك الجديد.

5- تغادر المكان دون أية أوراق وتذهب إلى الاجتماع الذي ينتظرك لتجد الأدوية التي وصفها الطبيب بانتظارك، حيث قامت أقرب صيدلية من العنوان بتسليمها وإرسال إذن بتحصيل ثمنها من بطاقتك الائتمانية.

6- أنت أيضاً لم تدفع للمستشفى رسوم الكشف، فكل ذلك تم خصمه تلقائيا من بطاقتك الائتمانية.

7- ستجد رسالة إليكترونية من الطبيب يطلب فيها تحديد موعد جديد لإعادة الكشف ومتابعة حالتك. أو يوصي لك بأحد زملائه القريبين من عنوانك الدائم، أو يرسل لطبيبك الشخصي سجلا كاملا بحالتك.

8- ومرة كل أسبوع تدخل أنت إلى موقع «هيلثيون» لتراجع نتائج التحاليل وعينات الدم التي تركتها لدى معمل التحاليل. وسيرسل المعمل نسخة منها إلى طبيبك الدائم، الذي يزودك أولاً بأول بنصائحه لمعالجة ما يستجد في حالتك.

9- يمكنك أيضاً استخدام «هيلثيون» للاتصال بأطباء آخرين واستشارتهم.

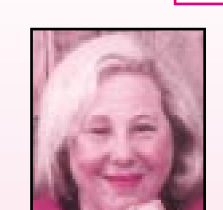
يتم اكتشاف الاقتباسات والسرقات بشكل أسرع وأدق مما يحدث في الواقع. ويمكن تتبع جرائم النصب على الإنترنت أيضا. فإذا قام أحدهم باستخدام بطاقة ائتمانية لا تخصه، فمن الممكن تتبع الجهاز الذي استخدمه لذلك، والوصول إليه بشكل أدق مما لو كان بالفعل قد سرق البطاقة الائتمانية وقام بالشراء بشخصه. وإذا سمحت بالإعلان عن أي منتج على موقعك الإليكتروني فإنك قد تؤخذ بجريرة صاحب المنتج إذا ما ثبت عدم أمانته بخصوص المادة الإعلانية التي يعرضها. أطلب من المعلنين أوراقاً رسمية تثبت مصداقية إعلاناتهم. ولا تستخدم مواد خاصة بمواقع أو أشخاص آخرين دون الحصول على إذن منهم. فإذا ما نشرت أغنية ما على موقعك فقد تضطر للحصول على إذن من الشركة المنتجة وكاتب الكلمات والملحن وحتى المطرب نفسه. فإذا كنت بصدد نشر مواد كثيرة، فمن الأفضل أن تستشر محاميا متخصصا في حقوق النشر لمتابعة ذلك.

12- الاكتفاء بالتعاقدات الإليكترونية: لا تكتف بالتعاقدات التي تتم عبر الإنترنت، بل أطلب من عملائك ملاحق عبر الفاكس أو البريد، فهذا هو الشكل الأكثر شيوعاً في المحاكم. وتذكر ماهية المحاكم المختصة بالنظر في أية منازعات تنشأ بين المتعاقدين، دون أن تترك الأمور لتفسير الطرف الآخر. ولابد أن تصر على تسجيل أي تعاقد يزيد عن حد مالي معين (وليكن 500 دولار) على الورق من خلال الفاكس أو البريد. معظم التعاقدات التي تتم عبر الإنترنت لا تكون مسبوقة بأية مفاوضات أو مداولات بين طرفي التعاقد، وهذه نقطة ضعف كبيرة عندما تصل إلى المحكمة.

13- تجاوز حدود الدولة: من غير الجائز أن يقوم شخص حقيقي أو معنوي باستيراد أو تصدير مواد محظورة طبقاً لقوانين الدولة التي يعمل بها من أية أطراف خارج هذه الدولة. تأكد من أن البضائع والخدمات وكذلك الدولة التي تقوم بالاستيراد منها أو التصدير إليها غير مدرجة في قوائم المنوعات من التصدير والاستيراد.

14- اختراق الموقع: وهذه إحدى المخاطر الإليكترونية التي يمكن أن تتعرض لها بسهولة.

المؤلفة



روزابث موس كانتر
أستاذة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد اختيرت كواحدة من أكثر من 50 سيدة تأثيراً على مستوى العالم. ألفت عدة كتب من أفضل الكتب مبيعاً في العالم، ومنها:

Rosabelh Moss Kanter
On The Frontiers Of
Management

AUTHOR:
Rosabeth Moss Kanter
TITLE:
e.Volve!:
Succeeding In The Digital Culture Of Tomorrow
Publisher: Harvard Business School. 2001
ISBN:1-57851-439-8
Pages: 304..

الأمـــن الإليكــتروني:

يتعلق الأمن الإليكتروني بقدرتك على حماية ما يلي:

1. **سرية المعلومات data confidentiality التي تريد أن تحجبها عن منافسيك:** وهي الخاصة بأسرار العمل. تخيل ما الذي يمكن أن يحدث إذا ما نسخت هذه المعلومات. فقد تم العبث بموقع أحد مصانع الحديد المرموقة وتم تخفيض متطلبات وشروط اختبارات الجودة التي يخضع لها المنتج. فكانت النتيجة كارثة جودة لم يتم تداركها بسهولة.

2. **سلامة المعلومات data integrity:** مثل أن يشير رقم العميل بالفعل إلى عنوانه الصحيح ورقم بطاقته الائتمانية ويحدد الكمية التي اشتراها. فلو قام أحدهم بتغيير هذه المعلومات وتركها في مكانها، حتى لا يثير الشكوك. عندئذ تقوم المخازن بشحن كميات خطأ لعميل لم يطلبها.

3. **صحة نسب المعلومات data authenticity:** أي أن من يستخدم كلمات السر أو أرقام البطاقات الائتمانية هم أصحابها بالفعل.

دافــع عـــن موقعــــك الإلكتروني:

– افصل الأجهزة المتصلة بالإنترنت عن الأجهزة الرئيسية التي تحتوي أسرار الشركة والبيانات الهامة التي قد تتعرض للانتهاك: مثل: كلمات السر – البرمجيات التي تستخدم في الإدارة وعمليات التشغيل والتحكم الداخلي ومراقبة الجودة – أرقام بطاقات الائتمان – العقود وبيانات العملاء والموردين – ملفات البورصة والمناقصات. جرد كل الأجهزة المتصلة من المعلومات الحرجة، بأن يقوم فريق عمل بتفريغ المعلومات التي تتراكم على الأجهزة المتصلة يوميا. فإذا اضطررت للاحتفاظ ببعض المعلومات على الأجهزة المتصلة بالإنترنت، فابن جدارا ناريا firewall يمنع التسلل.

– تعاقد مع نوعين من المستشارين: مستشار إليكتروني ومستشار قانوني، على أن يكونا من المطلعين على مجريات الموقع الإليكتروني.

– لا تتعامل مع برمجيات لا تستوعبها أنت وموظفوك: فقد تتسبب في مشكلات لا يمكنك حلها. درب الموظفين على استخدام التطبيقات الجديدة قبل تشغيلها، بحيث يمكنهم نقل خبرتهم وتدريب غيرهم.

- **احذر الموظفين المفصولين والغاضبين :** أكدت إحدى الإحصائيات أن 75٪ من جرائم الاختراق ينفذها موظفون سابقون لديك أو لدى الشركة المضيفة. فهؤلاء يحركهم دافع الانتقام وهم على دراية كاملة بالمعلومات الموجودة على الأجهزة وبمدى أهميتها. فإذا فصلت أحد الموظفين، فحاول امتصاص غضبه. فقد قام «أيفي جيمس لاي» بسرقة ما يقرب من خمسين ألف رقم بطاقة ائتمانية من شركة MCI للاتصالات وقام ببيعها لتتم سرقة 50 مليون دولار من عملاء الشركة.

- **حدد المسئوليات الأمنية بدقة :** لا تترك أرقام حسابات البنوك وأرقام بطاقات الائتمان على أي جهاز دون تحديد المسئول عنها. صنف المعلومات الحساسة التي تتعامل فيها وحدد مسئولية كل موظف عن كل بند فيها. ومن الأفضل أن تدون ذلك كتابة دون أن تنشر الريبة والشك في الشركة.

- **انشر ثقافة الشفافية بين الموظفين :** لا تضع الأجهزة المتصلة بالإنترنت في أماكن بعيدة عن أعين الموظفين، بل ضعها في أماكن مفتوحة يراها الجميع. وهكذا لن يتسنى لأحد الموظفين أن يختلي بالجهاز ويقوم بنشاط غير مشروع. وانشر ثقافة فرق العمل بدلاً من استئثار أفراد معينين بكل الصلاحيات والملفات السرية.

- **استخدام برمجيات توفر تقارير شاملة عن نشاط Activity log reports الأجهزة والاتصالات التي تتم عبر أجهزة معينة** واسند مهمة مراجعتها لأحد المشرفين بشكل دوري وعلى فترات قصيرة، على أن تبلغ الموظفين بهذه الحقيقة.

- **غير كلمات السر** كلما تم فصل أحد الموظفين.

- **سجل ساعات الحضور والانصراف** بدقة لجميع الموظفين وحتى للزائرين.

- **درب الموظفين على إجراءات الأمان** الإليكتروني وعلى اكتشاف التجاوزات.

- **حاول اختراق شبكتك بنفسك،** وارصد نقاط الضعف وتغلب عليها.

- **أطلب من شركة خدمات الإنترنت تطوير نظام لتسجيل كل محاولات الاختراق،** بحيث يتم الاحتفاظ بهذه السجلات ومراجعتها.

- **تجنب الحروب الإليكترونية :** إذا قام أحد الزائرين الغاضبين باستثارتك فلا ترد عليه. درب موظفيك على عدم الرد على أية رسائل غاضبة مهما كان أسلوبها. فقوانين الإنترنت أشد صرامة من قوانين الواقع المادي.

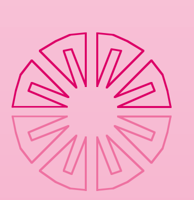


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** - القاهرة
مدينة نصر : **11727** - ج.م.ع
تليفون : **2633897 2 20**
تليفون : **4036657 2 20**
فاكس : **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية : **4254353 03**

الأردن- شعاع ت : **5510492**
5534291 - 5515636 - عمان
السعودية - الرياض ت : **4765105**
اليمن - سكاي نت ت : **206949** صنعاء
الإمارات - إكومان ت : **6263326** أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت : **2439291**
السعودية - مصادر ت : **6504053 - 6521147** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.